DIE GEBRUIK VAN HOOFKOMPONENT- EN PROFIELONTLEDINGS IN STRATEGIESE BESTUURSNAVORSING DEUR GRAANKOöPERASIES IN SUID-AFRIKA

Johan Hough
Departement Bedryfsekonomie, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria

Abstract
The use of principle components and profile analysis in strategic management research by grain co-operatives in South Africa

Four phases of formal strategic decision-making were identified. The distinguishing characteristics of the four phases were extrapolated to grain cooperatives in the Republic of South Africa. It was determined that they are in the first two phases of formal strategic decision-making and that as a group they are therefore not strategically managed. A greater degree of strategic management of grain cooperatives will ensure increasingly effective strategic decision-making which should have a positive impact on inter alia capital formation.

Uittreksel

Vier fases van formele strategiese besluitneming is geïdentifiseer. Die onderskeidende kenmerke van hierdie vier fases is na graankoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika ge-ekstrapoleer. Daar is vasgestel dat hulle in die eerste twee fases van formele strategiese besluitneming verkeer en dat hulle as 'n groep nog nie ten volle strategies bestuur word nie. Die meer strategiese bestuur van graankoöperasies sal tot toenemende effektiwiteit van strategiese besluitnemeing aanleiding gee wat weer 'n meer positiewe impak op onder andere kapitaalvorming behoort te hê.

1. Inleiding

'n Groter mate van strategiese bestuur is deur Hough (1991:133-159) geïdentifiseer as een van die faktore wat 'n positiewe impak op koöperatiewe besluitneming in Suid-Afrika kan hê. Vrae het gevolglik ontstaan oor die strategiese besluitnemingsvermoë van die besture van hierdie ondernemings en spesifiek oor

- hoe effektief individuele graankoöperasies hulle interne en eksterne omgewings ontleed en alternatiewe identifiseer;
- die bereidwilligheid van topbestuur om deel te neem aan en rigting te gee aan besluitneming oor strategiese bestuursaspekte soos byvoorbeeld kapitaalvorming; en
- hoe doeltreffend die implementering van bestuurstrategieë plaasvind.

Die doel van hierdie artikel is gevolglik om die belangrikheid van strategiese bestuursnavorsing in perspektief te stel, die fases van formele strategiese besluitneming te identifiseer en te bespreek en om vas te stel in watter fase(s) van formele strategiese besluitneming graankoöperasies in Suid-Afrika verkeer deur middel van hoofkomponent- en profielontledings.

2. Agtergrond tot die probleem

Beleidmakers oor die algemeen, en dus ook landboubeleidmakers, word gekonfronteer met 'n snelle veranderende omgewing waarbinne besluitneming plaasvind (Laubscher 1987:1). Toffler (1971:11) stel dit dat die tempo van verandering, en daarmee gepaardgaande die kompleksiteit en die onsekerheid van die besluitnemingsproses uitgedruk in terme van die aantal gebeurtenisse per tydeenheid, toeneem soos die moderne wêreld ontwikkel.

Louw (1991:1) benadruk die feit dat veranderinge wêreldwyd voorkom en laat hom soos volg oor spesifieke verandering in die Suid-Afrikaanse landbou uit:

"Soos die VSA, Australië, Brittanje, en Wes-Europa, ondervind Suid-Afrika strukturele probleme met sy landbou. Die simptome daarvan kan in die huidige skuldlas, kontantvloei- en lae rentabiliteitsprobleem waargeneem word. Die oorsake daarvan kan gevind word in 'n kombinasie van droogte, hoë rentekoerse, inflasie, owerheidsbeleid, gebrekkige strategiese en operasionele besluite deur sowel die boer, die Staat (d.m.v. subsidies) en sommige koöperasies, asook weens 'n gebrek aan 'n bemarkingsgeoriënteerde benadering."

Volgens Louw (1991:1) beklemtoon die realiteite van sanksies, disinvestering en binnelandse oorproduksie in verskeie landboubedrywe, die noodsaaklikheid van doelgerigte bestuurstrategieë deur alle betrokke persone en instansies in die landbou. In 'n artikel oor bestuursprobleme van plaas- en landbou-ondernemings kom King & Sonka (1986:20) tot die gevolgtrekking dat die bedryfsomgewing van hierdie ondernemings deur onstabiliteit en verandering gekenmerk word. Die outeurs bevind dat hierdie veranderende omgewing bestuur sal noodsaak om metodes te gebruik wat op meer inligting en strategiese buigsaamheid gebaseer is. Louw (1986:15) beklemtoon dat verandering eerder bestuur moet word as om weerstand daarteen te bied. Hy meen dat enige instansie, hetsy die Staat, 'n bemarkingsraad, koöperasie, bank, universiteit of boerderyonderneming, vir veranderinge moet kan beplan en 'n bepaalde langtermyndoelwit en strategie moet hê wat algemene rigting aan bestuur gee.

Die bestuur van verandering noodsaak 'n "spesiale" manier van bestuur waarin die omgewing gereeld verken en strategiese doelwitte herdefinieer word.

3. Die belangrikheid van strategiese bestuursnavorsing

Die behoefte aan strategies gerigte bestuur in die landbou is onder meer deur Jacobs (1983:12), Van Wyk (1983: 11), Louw (1986:14), Westgren & Cook (1986:477-489), King & Shuker (1987:1056-1061), Laubscher (1987:275) en Louw (1991:10) aangespreek. Die toepassing van die strategiese bestuursparadigma in die landbou is egter nog nuut. Nadat Westgren (1987:1062) twee referate deur Harling & Funk (1987:1046-1055) en King & Shuker (1987:1056-1061) oor strategiese bestuur in landbouondernemings bespreek het kom hy tot die volgende gevolgtrekking:

"In conclusion, while both papers evince some of the difficulties of taking strategic management research from concept to empirics, the authors should be recommended for breaking new ground in agribusiness research. The subject matter is in its infancy."

Cotteril (1987:1064) beaam Westgren se siening wanneer hy dieselfde twee referate beskryf as "initial attempts by agricultural economists to apply the strategic management paradigm to agribusiness research. For this reason alone, they are important and represent valuable contributions to the agricultural economics literature."

In 'n navorsingstuk (Dobson & Akridge 1989:323) oor die vasstelling van navorsingsprioriteite vir landbouondernemings het sewentien navorsers van veertien Amerikaanse universiteite strategiese bestuur die hoogste gemiddelde punt gegee. Die ondersoekareas was die bestuur van inligtingsisteme, finansiële ontleding, bemarkingsbestuur, prestasie-ontleding van ondernemings, mededingendheid van ondernemings, impak van nuwe tegnologieë, strategiese bestuur, internasionale handel, bestuur van innovasies, verandering, risiko en organisasiestruktuur in 'n onsekere omgewing en probleme van klein landbou-ondernemings.

Die toepassing van strategiese bestuur in koöperasies word soos volg deur Westgren & Cook (1986:487) aanbeveel:

"Exploit new models of strategic management in applied research on sustainable strategies for agricultural cooperatives."

Die kapitaalvormingsprobleem het ook die noodsaaklikheid van strategiese bestuursnavorsing in die landboukoöperatiewe sektor versterk (Hough 1991).

4. Navorsingsmetodologie

Die aanvanklike gedagte was om alle landboukoöperasies in Suid-Afrika by die studie in te sluit. Soos die studie egter gevorder het is besluit om slegs graankoöperasies by die studie te betrek. Die redes is as volg:

- Die behoefte aan strategiese besluitneming verskil tussen die verskillende tipe koöperasies en ook tussen dieselfde tipes koöperasies as gevolg van onder andere gediversifiseerde vertakkings en klimaatsomstandighede.
- 'n Meer homogene groep landboukoöperasies hou die voordeel in dat die studie sinvoller uitgevoer kan word. Die interne en eksterne omgewings, bemarkingskanale, verbruikers, ensovoorts verskil drasties tussen verskillende soort koöperasies wat ontledings en gevolgtrekkings ten opsigte van die benadering tot kapitaalvorming bemoeilik.

Die resultate van 'n ondersoek by 29 graankoöperasies in Suid-Afrika word in hierdie artikel weerspieël. Al hierdie koöperasies is persoonlik besoek en 'n responskoers van 96,67% was moontlik in hierdie studie. Basiese inligting omtrent nie-response is beskikbaar.

5. Hoofkomponentontleding

Hoofkomponentontleding is in hierdie studie gebruik om te bepaal wat die onderlinge samehang is tussen verskillende kenmerke wat graankoöperasies beskryf. Kim & Mueller (1978:14) beskryf hoofkomponentontleding soos volg:

"Principal components analysis is a method of transforming a given set of observed variables into another set of variables."

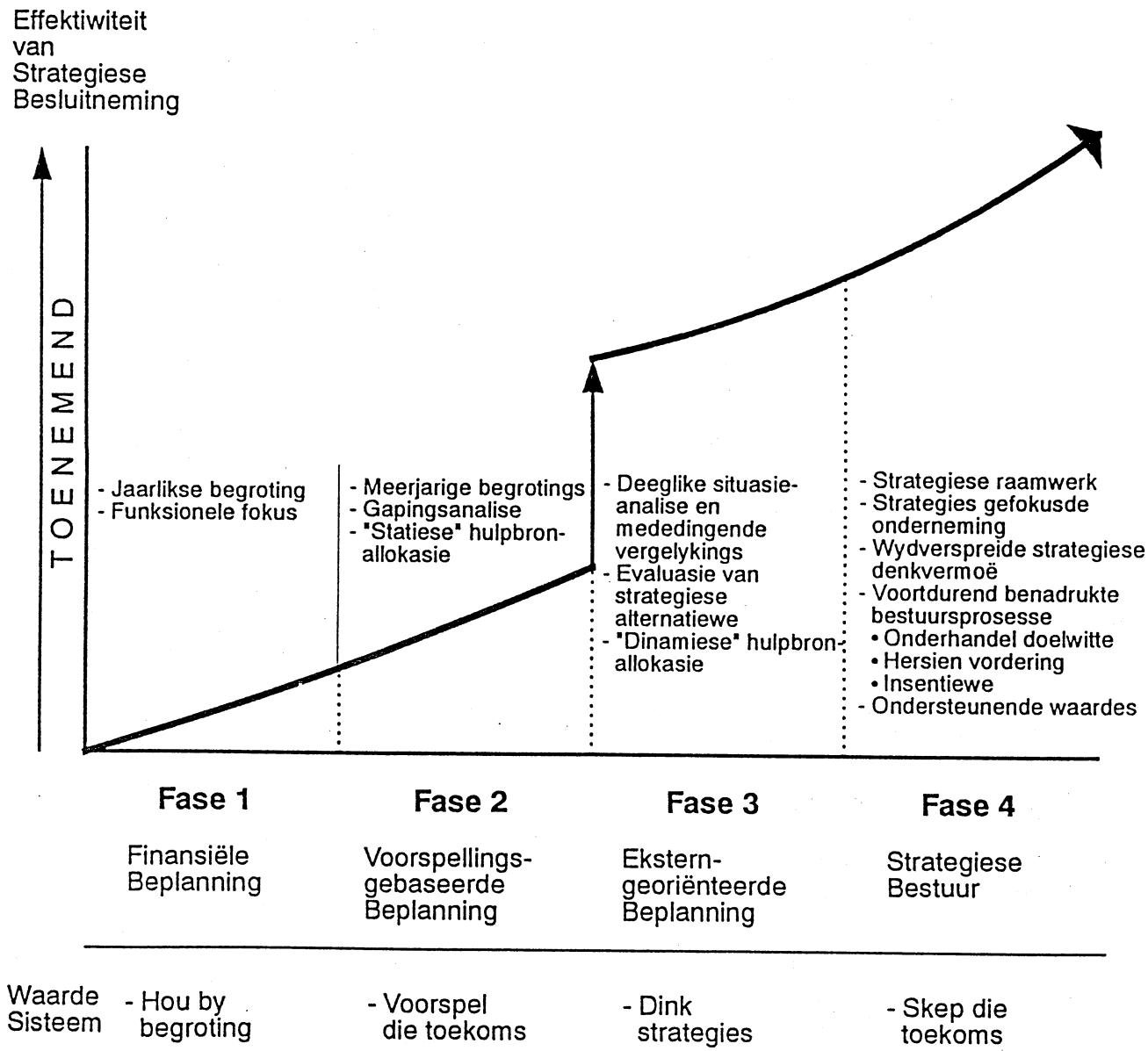
Die tegniek skep wiskundige veranderlikes (komponente) as funksies van die oorspronklike veranderlikes (items in die studie). Die eerste komponent verklaar egter die meeste variansie in die data, die tweede komponent verklaar die tweede meeste variansie ensovoorts. 'n Wiskundige indeks word bereken om die variansie wat deur 'n komponent verklaar word uit te druk en word die *eiewaarde** van 'n komponent genoem. Die navorser moet besluit hoeveel komponente in wese die veranderlikheid in die data onderlê aangesien die tegniek vereis dat die navorser die aantal komponente wat onttrek moet word, moet spesifiseer. In hierdie verband speel die eiewaardes 'n belangrike rol. Volgens die Kaiser-kriterium (Kim & Mueller 1978:43) behoort alle komponente met 'n eiewaarde groter as een onttrek te word. In hierdie studie word alle komponente met 'n eiewaarde groter as een onttrek. Die komponentoplossing moet geroteer word na 'n interpreteerbare patroon of struktuur. In die onderhawige ondersoek is ortogonale rotasies aan die hand van die *varimax* kriterium (Mulaik 1972 en Kim & Mueller 1978) uitgevoer.

Dit is laasgenoemde *varimax* geroteerde oplossings wat onder andere in hierdie artikel bespreek word.

6. Fases van formele strategiese besluitneming

Gluck *et al* (1980:156) het honderd-en-twintig ondernemings oor 'n periode van twee jaar bestudeer om te bepaal op watter manier en tot watter mate formele beplanning besluite ten opsigte van ondernemingstrategie beïnvloed. Die verband tussen formele beplanning en prestasie is ook nagevors. Hulle bevinding is dat formele strategiese beplanning in dieselfde rigting in verskillende ondernemings ontwikkel het, maar dat die koers van ontwikkeling gevarieer het. Die ontwikkeling is in vier sekwensiële fases ingedeel wat die vordering oor die voorgaande fase in terme van die volgende kenmerke weerspieël:

- Situasieformulering en alternatiewe;
- gehalte van voorbereidingswerk deur personeel;
- bereidwilligheid van topbestuur om deel te neem aan en rigting te gee aan strategiese besluitneming; en
- doeltreffendheid van implementering.



Figuur 1: Fases in die ontwikkeling van formele strategiese besluitneming
Bron: Gluck *et al*, (1982:11)

Figuur 1 gee 'n uiteensetting van die vier fases in die ontwikkeling van formele strategiese besluitneming (Gluck *et al*, 1982:11).

Die onderskeidende kenmerke van die ondernemings wat in die verskillende fases verkeer word kortliks weergegee.

FASE 1: Basiese finansiële beplanning

Kenmerke van ondernemings in fase 1
- Kragtige ondernemingstrategieë is teenwoordig.
- Die ondernemingstrategieë is nie geformaliseer nie.
- Strategieë word grootliks deur die hoofbestuur bepaal.

FASE 2: Voorspellingsgebaseerde beplanning

Kenmerke van ondernemings in fase 2
- Bestuur is verantwoordelik vir die langtermyn-implikasies van besluite.
- Effektiewe hulpbronverdeling.
- Effektiewe ontleding van langtermynneigings.

FASE 3: Eksterngeoriënteerde beplanning

Kenmerke van ondernemings in fase 3

- Dinamiese en kreatiewe verdeling van hulpbronne.
- Effektiewe ontleding van eie en mededingers se produkte.
- Formele groepering van verwante aktiwiteite in strategiese besigheidseenhede.
- Daar word van korporatiewe beplanners verwag om alternatiewe strategieë aan die hoofbestuur voor te lê.

FASE 4: Strategiese bestuur

Kenmerke van ondernemings in fase 4
- Strategiese beplanningsnetwerk.
- Kreatiewe beplanningsprosesse.
- Ondersteunende waardesisteem.

Schutte (1987:4) beweer dat baie Suid-Afrikaanse ondernemings nog steeds voorspellingsgebaseer in hulle beplanningsfilosofie is en dus in die tweede fase verkeer. Indien die kriteria van die verskillende fases op Suid-Afrikaanse ondernemings toegepas sou word kan nie een onderneming daarop aanspraak maak dat hy werklik strategies bestuur word nie (Schutte 1987:4).

Die resultate van die ondersoek na die onderskeidende kenmerke van en fase(s) van formele strategiese besluitneming waarin graankoöperasies verkeer word hier weergegee deur van 'n hoofkomponent- en profielontleding gebruik te maak.

7. Hoofkomponentontleding van kenmerke wat graankoöperasies die beste beskryf

Ten einde te bepaal wat die onderlinge samehang tussen veertien kenmerke (kyk Tabel 1) is, is besluit om 'n hoofkomponentontleding op die korrelasies tussen hierdie kenmerke uit te voer. Die varimax geroteerde hoofkomponentoplossing van die kenmerke wat die bogenoemde koöperasies die beste beskryf word in Tabel 1 weergegee.

In Tabel 1 is alle beladings laer as 0,40 (of 40 indien met 100 vermenigvuldig) weggelaat sodat die komponente duideliker geïdentifiseer kan word. By die interpretasie van enige bepaalde komponent in Tabel 1, word veral op daardie items ag geslaan wat hoog laai op 'n bepaalde komponent (beladings hoër as 40) en terselfdertyd nie op ander komponente hoog laai nie. Items wat op meer as een komponent hoog laai word nie gebruik om die aard van komponente te identifiseer nie.

Uit 'n ontleding van die beladings in Tabel 1 blyk die volgende komponente:

Komponent 1:	Strategiese beplanningsnetwerk
Komponent 2:	Basiese finansiële beplanning
Komponent 3:	Eksterngeoriënteerde beplanning
Komponent 4:	Die aard van dié komponent is nie duidelik nie. Groter duidelikheid sal moontlik verkry kan word deur verdere navorsing met groter steekproewe. Die items wat hoog op komponente 1 tot 3 laai word in detail deur Hough (1991) uiteengesit.

8. Profielontleding van kenmerke wat graankoöperasies die beste beskryf

Die doel van hierdie profielontleding is om die kenmerke wat graankoöperasies beskryf in terme van belangrikheid te identifiseer en te prioritiseer.

Veertien elemente is gelys. Die veertien elemente is in 'n dalende rangorde (belangrik tot minder belangrik) geplaas volgens die gemiddelde "telling" wat die respondente aan die element gegee het. Tabel 2 skets die profielontleding van kenmerke wat graankoöperasies die beste beskryf. Uit die profiel in Tabel 2 blyk dit dat die laagste gemiddelde "telling" 1,90 is terwyl die hoogste gemiddelde "telling" 3,21 beloop. Die veertien kenmerke in rangorde (hoogste tot laagste gemiddelde "telling") van 1 tot 12 is as volg:

Rangorde 1	Bestuur is verantwoordelik vir die langtermyn implikasies van besluite
Rangorde 2	Die gehalte van strategieë word grootliks deur hoofbestuur bepaal
Rangorde 3	Effektiewe hulpbronverdeling
Rangorde 4	Kragtige ondernemingstrategieë is teenwoordig
Rangorde 4	Dinamiese en kreatiewe verdeling van hulpbronne
Rangorde 5	Effektiewe ontleding van langtermynneigings
Rangorde 6	Effektiewe ontleding van eie en mededingers se produkte
Rangorde 7	Formele groepering van verwante besighede in SBE's
Rangorde 8	Die koöperasie se strategieë is nie geformaliseer nie
Rangorde 9	Ondersteunende waardesisteem wat strategiese denke en aksies beloon
Rangorde 10	Koöperatiewe beplanners is verantwoordelik vir strategiebeplanning
Rangorde 11	Daar word van koöperatiewe beplanners verwag om alternatiewe strategieë aan die hoofbestuur voor te lê
Rangorde 12	Strategiesebeplanningsnetwerk(SBN) is op alle vlakke verteenwoordig
Rangorde 12	Kreatiewe beplanningsprosesse is deel van van die SBN

Die kenmerke wat die eerste twee rangordes behaal het sal in meer detail omskryf word.

Rangorde 1	Bestuur is verantwoordelik vir die langtermynimplikasies van besluite

In Figuur 2 word 'n uiteensetting gegee van die mate waartoe bestuur volgens respondente vir die langtermynimplikasies van besluite verantwoordelik is.

Tabel 1: ***Varimax*** **geroteerde hoofkomponentoplossing van die kenmerke wat graankoöperasies die beste beskryf**

KENMERKE	KOMPONENTE 1	2	3	4	KOMMUNIALITEIT **
Kreatiewe beplanningsprosesse is deel van die strategiese beplanningsnetwerk(SBN)	82*	_	_	_	0,84
Strategiese beplanningsnetwerk is op alle vlakke verteenwoordig	82	_	_	_	0,70
Daar word van koöperatiewe beplanners verwag om alternatiewe strategieë voor te lê	75	_	_	_	0,65
Koöperatiewe beplanners is verantwoordelik vir strategiebeplanning	69	_	_	_	0,56
Kragtige ondernemingstrategieë is teenwoordig	_	88	_	_	0,82
Effektiewe hulpbronverdeling	_	74	_	_	0,72
Die gehalte van strategieë word grootliks deur hoofbestuur bepaal	_	-74	_	_	0,55
Effektiewe ontleding van eie en mededingers se produkte	_	_	73	_	0,67
Formele groepering van verwante besighede in SBE's	47	_	60	_	0,58
Bestuur is verantwoordelik vir die langtermynimplikasies van besluite	43	_	-60	_	0,58
Die koöperasie se strategieë is nie geformaliseer nie	_	_	-72	_	0,72
Effektiewe ontleding van langtermynneigings	_	_	_	78	0,64
Dinamiese en kreatiewe verdeling van hulpbronne	_	43	_	60	0,66
Ondersteunende waardesisteem wat strategiese denke en aksies beloon	_	43	_	56	0,55

* Beladings is met 100 vermenigvuldig

** Kommunialiteit dui die variansie van die item wat deur die vier komponente verklaar word aan

\- Waardes minder as 40

Tabel 2: Profielontleding van die kenmerke wat graankoöperasies die beste beskryf

KENMERKE	PROFIEL *				GEMID-DELD	RANG-ORDE
Kragtige ondernemingstrategieë is teenwoordig	1	2	3	4	2,66	4**
Die koöperasie se strategieë is nie geformaliseer nie	1	2	3	4	2,17	8
Die gehalte van strategieë word grootliks deur hoofstuur bepaal	1	2	3	4	2,90	2
Bestuur is verantwoordelik vir die langtermynimplikasies van besluite	1	2	3	4	3,21	1
Effektiewe hulpbronverdeling	1	2	3	4	2,86	3
Effektiewe ontleding van langtermynneigings	1	2	3	4	2,52	5
Dinamiese en kreatiewe verdeling van hulpbronne	1	2	3	4	2,66	4**
Effektiewe ontleding van eie en mededingers se produkte	1	2	3	4	2,41	6
Formele groepering van verwante besighede in SBE's	1	2	3	4	2,31	7
Koöperatiewe beplanners is verantwoordelik vir strategiebeplanning	1	2	3	4	2,00	10
Daar word van koöperatiewe beplanners verwag om alternatiewe strategieë aan die hoofbestuur voor te lê	1	2	3	4	1,93	11
Strategiese beplanningsnetwerk(SBN) is op alle vlakke verteenwoordig	1	2	3	4	1,90	12
Kreatiewe beplanningsprosesse is deel van van die SBN	1	2	3	4	1,90	12
Ondersteunende waardesisteem wat strategiese denke en aksies beloon	1	2	3	4	2,14	9

* 1 = geen mate, 2 = klein mate, 3 = groot mate, 4 = baie groot mate.
** Dieselfde rangorde is toegeken aan faktore wat dieselfde gemiddeldes het

n	%		
1	3,4	*1	▪
1	3,4	2	▪
18	62,1	3	▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪
9	31,1	4	▪▪▪▪▪▪▪▪▪
29	100,0		

(*1 = tot geen mate, 4 = tot 'n baie groot mate)

Figuur 2: Die mate waartoe bestuur volgens respondente vir die langtermyn implikasies van besluite verantwoordelik is

Uit Figuur 2 kan afgelei word dat 93,2% van die respondente meen dat bestuur tot 'n groot of 'n baie groot mate vir die langtermynimplikasies van besluite verantwoordelik is. Slegs twee of 6,8% van die respondente het aangedui dat bestuur geensins of tot 'n klein mate vir die langtermynimplikasies van besluite verantwoordelik is.

Rangorde 2 Die gehalte van strategieë word grootliks deur hoofbestuur bepaal

In Figuur 3 word 'n uiteensetting gegee van die mate waartoe die gehalte van strategieë volgens respondente deur die hoofbestuur bepaal word. Die meerderheid, naamlik 72,4% van die respondente meen dat die gehalte van strategieë tot 'n groot of 'n baie groot mate deur hoofbestuur bepaal word. Slegs 27,6% van die respondente het aangedui dat die gehalte van strategieë glad nie of tot 'n baie klein mate deur hoofbestuur bepaal word.

9. 'n Ontleding van die fases van formele strategiese besluitneming waarin graankoöperasies verkeer

Die vier fases van formele strategiese besluitneming volgens Gluck **et al.** (1980) is reeds in detail in paragraaf 6 bespreek. Die ontleding in hierdie artikel is op Gluck **et al.** se uiteensetting gebaseer en dit was gevolglik moontlik om gemiddelde "tellings" vir die vier fases te bereken. Die veertien kenmerke in Tabel 1 is gebruik om die fase van formele strategiese besluitneming waarin graankoöperasies verkeer te bepaal op grond van die gemiddelde "tellings" wat die respondente aan die verskillende kenmerke van hul onderskeie koöperasies toegeken het. 'n "Telling" is vir die vier fases bereken deur die totaal van die "gemiddelde tellings" van elke fase deur die aantal kenmerke waaruit die vier fases bestaan, te deel. Sodoende is geen fase deur die aantal kenmerke waaruit dit bestaan, bevoordeel of benadeel nie.

Gluck **et al.**(1982) tipeer die eerste drie kenmerke in Tabel 1 as die eerste fase van formele strategiese besluitneming, die vierde tot sesde kenmerke as die tweede fase, die sewende tot elfde kenmerke as die derde fase en die twaalfde tot veertiende kenmerke as die vierde fase van formele strategiese besluitneming.

Tabel 3 toon die vier fases met elke fase se "telling" op grond van die gemiddelde "tellings" wat die respondente (N=29) aan die verskillende kenmerke van elke fase toegeken het.

Fase 2 het die hoogste "telling" van 2,86 behaal, terwyl fase 1 die tweede hoogste "telling" van 2,58 behaal het. Respondente het dus die hoogste gemiddelde "tellings" aan die kenmerke in fases 1 en 2 toegeken, terwyl fase 4 die laagste "telling" gekry het.

Die stelling kan dus gemaak word dat respondente die hoogste gemiddelde "tellings" aan die eerste twee fases toegeken het en dat graankoöperasies (as 'n groep) gevolglik in die vroeë fases (fases 1 en 2) van formele strategiese besluitneming verkeer.

10. Opsomming en gevolgtrekkings

'n Groter mate van strategiese bestuursbesluitneming is een van die geïdentifiseerde faktore wat 'n positiewe impak op koöperatiewe besluitneming (veral ten opsigte van kapitaalvorming) kan hê. Die doel van hierdie artikel was gevolglik om die belangrikheid van strategiese bestuursnavorsing in perspektief te stel, die fases van formele strategiese besluitneming te identifiseer en te bespreek en vas te stel in watter fase(s) van formele strategiese besluitneming graankoöperasies in Suid-Afrika verkeer.

In hierdie artikel is vier fases van formele strategiese besluitneming geïdentifiseer. Die onderskeidende kenmerke van hierdie vier fases is na graankoöperasies geekstrapoleer en daar is vasgestel dat hulle in die eerste twee fases van formele strategiese besluitneming verkeer en dat hulle as 'n groep gevolglik nog nie ten volle strategiese bestuur word nie. Die implikasie van hierdie gevolgtrekking is dat die besture van graankoöperasies nog nie voldoende strategies dink nie en nog nie besig is om 'n toekoms vir hul ondernemings te skep nie. Dit beteken onder andere dat baie graankoöperasies nog nie deeglike situasie-analises of mededingende vergelykings doen nie en dat die bestuur van slegs enkele graankoöperasies oor wydverspreide strategiese denkvermoë beskik.

n	%		
2	6,9	*1	▪▪
6	20,7	2	▪▪▪▪▪▪
14	48,3	3	▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪▪
7	24,1	4	▪▪▪▪▪▪▪
29	100,0		

(*1 = tot geen mate, 4 = tot 'n baie groot mate)

Figuur 3: Die mate waartoe die gehalte van strategieë volgens respondente deur hoofbestuur bepaal word

Tabel 3: Fases van formele strategiese besluitneming waarin graankoöperasies verkeer

Fases *	"Telling"
Fase 1: Basiese finansiële beplanning	2,58
Fase 2: Voorspellingsgebaseerde beplanning	2,86
Fase 3: Eksterngeoriënteerde beplanning	2,26
Fase 4: Strategiese bestuur	1,98

* Kyk Tabelle 1 en 2 vir die kenmerke van elke fase

Die meer strategiese bestuur van graankoöperasies sal tot toenemende effektiwiteit van strategiese besluitneming aanleiding gee wat 'n meer positiewe impak op onder andere kapitaalvorming behoort te hê.

Nota

1. 'n Eiewaarde is 'n statistiese indeks van die hoeveelheid variansie wat 'n faktor verklaar. Die doel is om die faktore met die grootste eiewaardes te identifiseer, omdat hulle die meeste items verteenwoordig en dus 'n ekonomiese beskrywing van die data bied.

Verwysings

COTTERILL, RW. (1987). Strategic management in agribusiness firms: Discussion. American Journal of Agricultural Economics, Vol 69, No 5.

DOBSON, WD & AKRIDGE, JT. (1989). Establishing agribusiness research priorities and coordinating agribusiness research. Agribusiness, Vol 5, No 4.

GLUCK, FW, KAUFMAN, SP and WALLECK, AS. (1980). Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, July-Aug.

GLUCK, FW, KAUFMAN, SP & WALLECK, AS. (1982). The four phases of strategic management. The Journal of Business Strategy, Vol 2, No 3 (Winter).

HARLING, KF & FUNK, TF. (1987). Competitive strategy for farm supply and grain elevator business. American Journal of Agricultural Economics, Vol 69, No 5.

HOUGH, J. (1991). 'n Strategiese bestuursbenadering tot kapitaalvorming deur graankoöperasies in Suid-Afrika. D.Com. Unisa.

JACOBS, J. (1983). Strategiese beplanning en aanpassings: Finansiering. LEVSA-kongres, April 1983.

KIM, J & MUELLER, CW. (1978). Factor analysis: statistical methods and practical issues. London: Sage Publication.

KING, RP & SHUKER, IG. (1987). Strategic responses to changes in information technology. American Journal of Agricultural Economics, Vol 69, No 5.

KING, RP & SONKA, ST. (1986). Management problems of farms and agricultural firms. Discussion paper no.44, Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis.

LAUBSCHER, J. (1987). 'n Strategiese benadering tot landboubeleidsbestuur : toepassings in die Suid-Afrikaanse sagtevrugtebedryf. Proefskrif ingelewer vir die graad Doktor in die Wysbegeerte. Universiteit van Stellenbosch.

LOUW, A. (1986). Veranderinge in boerdery- en finansiële bestuur: Implikasies vir die toekoms. Agrekon, Vol 25, No 3.

LOUW, A. (1991). Veranderinge in boerdery- en finansiële bestuur: Implikasies vir die negentigerjare. Referaat gelewer by die Boerderybestuursentrum. 23 April 1991.

MULAIK, SA. (1972). The foundation of factor analysis. New York: McGraw-Hill.

SCHUTTE, FG (ed.). (1987). Readings in strategic management. University of the Orange Free State.

TOFFLER, A. (1971). Future Shock. London: Pan.

VAN WYK, SP. (1983). Bydrae van die landbou-ekonoom tot die behoeftes van die beleidmaker. LEVSA-kongres, April 1983.

WESTGREN, RE. (1987). Strategic management in agribusiness firms: Discussion, American Journal of Agricultural Economics, Vol 69, No 5.

WESTGREN, RE & COOK, ML. (1986). Strategic management and planning, Agribusiness, Vol 2, No 4.

Summary

A greater degree of strategic management has been identified as one of the factors which may have a positive impact on cooperative decision-making (notably with regard to capital formation). The aim of this article was to put the importance of strategic management research in perspective, to identify and discuss the phases of formal strategic decision-making and to determine the phase(s) of formal strategic decision-making grain cooperatives in South Africa are in.

In this paper four phases of formal strategic decision-making are identified. The distinguishing characteristics of the four phases were extrapolated to grain cooperatives and it was determined that they are in the first two phases of formal strategic decision-making and that as a group they are not therefore strategically managed. The implication of this conclusion is that management of grain cooperatives do not think strategically enough and are not yet busy creating a future for their businesses. It means inter alia that many grain cooperatives do not do thorough situational analyses or competitive assessments and that management of only a few grain cooperatives possesses widespread strategic thinking capabilities.
A greater degree of strategic management of grain cooperatives will ensure increasingly effective strategic decision-making which should have a positive impact on inter alia capital formation.